

「実践経営学」への私の旅路（3）

—横浜市、神奈川県などでの委員会活動をめぐって—

齊 藤 毅 憲

1. はじめに

私の経営学は横浜市や神奈川県などの行政組織関係の委員会活動に関与することによっても、変わってきた。そして、のちに述べるが、ある時期になると、比較的多くのものに関係することになった。つまり、私は大学の場とともに、行政組織がある“関内”方面で活動することが多くなっている。

そこでの経験は、私にいわゆる「生まの現実」や「生きた問題」を深く認識させ、大学のなかでは得られなかった無形のものを与えてくれたと思っている。それは、実践経営学への志向性を強めさせ、企業だけでなく、行政、マチ、地域にも経営があることを実感させてくれている。その意味では、ありがたい経験を行ってきたと考えている。

行政組織における委員会では、懇話会や研究会のように、比較的自分の立場から自由に発言できる場合もあるが、政策のプランニングと実施、さらに評価に関して意思決定にかかわることも多いので、自由ではあるが責任もある発言を行うことがもとめられてきた。こういった場では、行政の担当者からの情報の提供と、委員による意見の開陳が行われるので、私の立場からいうと、いい学習の場になってきたといえる。

本稿は、このような委員会活動の端緒と、その前後になったものをまず述べることにする。そして、その後の主な活動分野を整理したかたちで明らかにしたい。その際、自分の活動をできるだけ客観化してみることにす

る。最後に、このような活動から得たことを述べていく。

なお、自分史の「パート3」をまとめるにあたっては、拙編『経営学と私——教育・研究活動などの回顧——』（横浜市立大学最終講義（2008年2月8日）用資料、pp.44－78）、『横浜市立大学論叢』（社会科学系列、第59巻第1・2・3合併号（齊藤毅憲教授退職記念号）2008年、pp.281－283）、『経済系』（関東学院大学経済学会研究論集、254集（齊藤毅憲教授退職記念号）2013年、p.159）などを使用している¹。

2. ヒューマン・リソース（人的資源）分野からのスタートとその前後

私が行政組織の委員会活動に関与したのは、それほど早い時期ではなく、年齢的にみると40歳代半ば（1987年）以降のことである。したがって、むしろ遅いスタートであったかもしれない。

1979年に横浜市大に着任した私には、研究と教育が活動の中心であった。教師としても未熟であり、研究者としても成果をつくる過程にあった。また、学会活動についていえば、日本経営学会（1980－1985年）などの複数の学会で幹事というサポート業務を担当せざるをえなかった。

その意味では、行政組織の委員会活動に関与することはまったく眼中にはなかったし、関心をもつこともなかった。さらにいえば、経営学は企業を研究するもので、行政組織は「二の次」という考え方も当時の私の頭を支配していたようである。

1987年に「横浜市中高年生涯生活設計専門委員会」(①)が3年間の任期で発足し、会長になっている。そして、同じ年に「横浜市高齢化社会指針づくり委員会」(②)が立ち上がり、2年間委員をつとめている。

前者の成果は89年に『マイライフデザイン』という勤労者向けの教材（定価2,000円）として市販されるが、その内容はキャリア・ステージという後期キャリアの男性、要するに退職に近い中高年の人びとに対するライフプランづくりのためのものであった。それは、生涯生活設計（ライフ・プランニング）とか、退職準備教育プログラム（略称、prep）などともい

われ、中高年の男性が退職後の生活へソフト・ランディングできるようにするためのもので、大企業では労働組合をもまきこんで行われていた。

そして、これは企業だけでなく、行政としても行う必要があるとの問題意識があり、委員会が設けられたのである。この委員会では三菱電機の労働組合で同じようなプログラムを作ることによって著名となり、のちにこの分野のコンサルタントになった専門家の援助をうけている。

このプログラムづくりの委員会は意見の対立がきびしく、私もまとめ役として初めての経験であり、うまく運営することができなかった。このときの成果は『生涯生活設計報告書』（1990年3月）として書きあげている。

私がこの委員会の委員に指名された理由は、定かではない。私には当時つぎのような背景があった。1981年、日本経営教育学会経営教育基本部会のメンバーたちによる『経営教育の現状と展望』（共著、日本経営協会、報告書）の執筆に私もかかわるとともに、『アメリカにおけるキャリア・ディベロップメント』（報告書、共著、高年齢者雇用開発協会）を発表している。

この報告書は、キャリア開発の専門家として著名な俵実男、大企業の人材育成で知られていた東芝の清水勤、帝人の逸見純昌との共同で行われたもので、アメリカのCDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）に関する文献サーベイの研究会の成果であった。この分野に無知であった私にとっては、きわめて刺激的な学習の場となった。

その後、この報告書がチャンスとなって、1986年に高年齢者雇用開発協会から『企業における生涯生活設計教育の実態に関する調査論集』（報告書、共著）を委託され、専修大学教授の岡田和秀、東洋大学の助教授の幸田浩文との共同でまとめている。そして、同じ年には、岡田、幸田と「生涯生活設計教育に関するフォーラム」を実施している。

実施の主体は公文教育研究センターに付置されていた生涯教育研究センターであり、子どもの教育にかかわっている公文が、大人のマーケットを発掘するためのセクションであった。当時、生涯生活設計教育とか退職準備教育の分野では、リクルート社の「リクルート版」が企業内教育を席卷

していたが、公文としてもこの分野への参入を考えてのフォーラム開催であった²。

さて、「横浜市高齢化社会指針づくり委員会」(②)は、私に高齢化社会の到来を考えさせるチャンスとなった。私は職域つまり働く場に関して発言することを求められる委員であるが、そこで広い視野のなかで高齢化をとらえることを教えられている。それをふまえて、1989年に「高齢化の進展と企業」(経営行動研究所『経営行動』、第4巻第1号)を書き、共編著『現代経営』(白桃書房、1992年)、編著『経営学ゼミナール』(日本実業出版社、1993年)に類似の内容のものを1章にまとめている。

時代は職域でも高齢化への対応をもとめはじめていた。1989年からの4年間、横浜商工会議所の「労働専門委員会」(③)にかかわり、翌年には「事業後継者問題懇話会」(④)と「外国人労働者受入れ問題研究会(座長)」(⑤)のメンバーになっている。後継者問題と外国人労働者問題は当時の喫緊のものであり、それへの対応のためであった。

この1990年に、神奈川県は国の高齢化対応の意向をうけて、「横浜市地域高齢者雇用開発事業実施協議委員会」(⑥)を発足させている。この委員会は3年任期で、私は委員長に指名されている。この⑥を親委員会にして、横浜地区の具体的かつ重点的な推進母体として翌年に横浜商工会議所には「高齢者雇用促進委員会」(⑦)、「同委員会専門部会(委員長)」(⑧)、「高齢者雇用共同事業所設立専門委員会(委員長)」(⑨)の3つの委員会(2年)が立ちあがっている³。

わが国では、60歳定年がほぼ4分の1世紀をかけて実現しているが、平均寿命も大きく伸びるという背景のもとで、高齢者の雇用をつくりだし、65歳あたりまで仕事ができるようにすることをねらいとするものであった。とりわけ⑨は、高齢者がともに働ける「共同事業所」という企業(エルダー・カンパニー)を横浜地区につくることが目標とされていた。

ところで、⑥とそれに関連する委員会は終了後、1993年に「神奈川県高齢者雇用推進協会」(⑩)と「同横浜分科会」(⑪)に切り替わっている。

2年任期で私は委員長を継続している。この年には神奈川県雇用推進事業団運営協議会の委員長となり、2003年3月までつづいている。そして、⑩は終了とともに「地域中高年齢者雇用支援会議（委員長）」（⑫）と変わっている。

なお、⑫の任務が終わったあとに、神奈川県雇用開発協会の「65歳現役社会推進モデル事業推進委員会」（⑬）と「同委員会作業部会」（⑭）（いずれも委員長）が設置され、2000年3月までの任期となっている⁴。さらに、このあと2009年から雇用・能力開発機構神奈川センターの「神奈川県地域人材育成推進協議会（委員長、3年）」（⑮）と、神奈川県雇用開発協会の「神奈川県高齢者雇用推進懇話会（委員長、（3年）」（⑯）がつづいている。

これらにみると、1990年代の10年間は高齢者雇用の開発にたずさわったことがわかる。高齢化への対応が職域の中心である企業レベルでもとめられていたことは確かであり、60歳代前半期までの雇用継続と具体的な場としてのエルダー・カンパニーの実現が要請されていた。

しかし、日本経済はバブル経済の崩壊をうけて、いわゆる大規模な雇用調整というべき“リストラ”の時代に突入していた。大企業の内部では余剰人員をかかえ、その外部への排出が緊急な課題になっていた。それだけでなく、若い学卒者の就職もままならぬものになった。

このようななかで、高齢者の雇用を声高に主張する活動の展開には、きびしいものがあつた。つまり、企業側にとって、それは実施がきわめて困難な課題であつた。

また、共同事業所というエルダー・カンパニーについても、構想はできたものの、これを実現することは容易ではなかった。具体的に考えられた“ヨコハマ・エルダー・カンパニー”というコンセプトは、東京などの大企業に勤務していた良質の退職者がその力を発揮してもらうべく、この地域の中小企業の経営をサポートしたり、事務処理を受託する会社であり、設立はむずかしいと思われたが、すぐには実現できなかった。

むしろ、このような活動のなかでわかつたことは、中小企業の経営者の

元気さとか、活力であった。委員会のメンバーに入っていた経営者たちは、その多くが65歳以上の人びとであり、かれらに自分たちより若い世代の退職者の雇用を考えさせたり、具体化させることに若干複雑な思いと違和感を感じている。それは、かれらには“小なりといえども一国の城主”にみなぎるたくましさ、自信、エネルギーがあり、これに対して雇われて働いてきた他力の人間には、専門的な知識やスキルはあるとしても、ある種の弱さを感じさせられた。そして、かれらには、やはり生涯生活設計教育とか、退職準備教育を用意してあげることが必要なのかと思ってしまったのである。

なお、神奈川県は21世紀の最初の年に、「21世紀の働き方シンポジウム」を主催している。私はそれまでの経過から、高齢者の働き方のセッションでコーディネーターとパネラーを引き受けているが、開催のための準備の委員会が「『21世紀の働き方』シンポジウム実行委員会」(17)と「同専門部会(委員長)」(18)であった。

このシンポジウムは、世紀の変わり目にあって、県が新たなワーキング・スタイルを模索していることを感じさせるものであった。そして、シンポジウム終了後、私は後述する「神奈川県人事委員会」(19)の人事委員に就任している。

このようにみえてくると、ヒューマン・リソースの分野については、スタートが横浜市の①と②であるものの、その後の多くは神奈川県のものになっている。その理由はどのようなことなのであろうか。ヒューマン・リソースに関するいわゆる「労働行政」は県の所轄であり、市にはこれはなく、所管局は存在していなかった。しかし、労働行政的な問題は市にも確実にあるため、市民局が担当していたという経緯があったのである。

①と②の後、横浜市の委員会に関与することは少なかった。1996年に「『勤労よこはま』の編集委員会」(20)に参加することになり、外部編集委員として、中田市長下の行政改革によって廃刊とされる2005年まで活動している。かなりの号数を数えていたので、廃刊はショックであった。

神奈川県も『労働かながわ』という同種の雑誌をつくっており、二重行政との批判も当然あったが、相互に競い合っていただけでなく、長く編集にかかわっていた私としては、きわめて残念な気持ちになったことを覚えている⁵。

1999年、少子高齢化影響調査アドバイザーとなるとともに、「横浜市少子高齢化社会白書編集委員会」(21)に関与している。これらは市民局のものであったが、2001年の短期間で終わった「産業等雇用創出動向調査研究会（委員長）」(22)は経済局の所轄であった。さらに、同じように短期間の「横浜市勤労福祉行政のあり方検討会、2004年（委員長）」(23)は、技能文化会館の運営などを検討するものであって、市民局が対応していた。

3. もうひとつのスタートとしての地域の産業支援

①と②にかかわったのが1987年のことであるが、翌88年、国の「中小企業大学校専門委員会」(24)のメンバーとなるとともに、神奈川県の「大和市地域工業振興診断専門委員会」(25)のメンバーになっている。

②の中小企業大学校との関係は、おそらく1987年頃から開始していたと思われる。88年3月に同大学校東京校から『経営管理論——中小企業経営後継者用教材開発——』と同大学校中小企業研究所から『経営後継者コースの今後の在り方——変革の時代における中小企業の人材育成』という2冊の報告書が共著でまとめられている。

そして、89年には同大学校事務局より『所定研究時間外の有効活用方法に係る研究』と『小規模企業向け研修コース内容の具体化』という2冊の報告書が出されているが、これらは②にかかわるものであったと思っている。

もっとも、中小企業大学校での主な活動は、中小企業の後継者を育成するためのプログラムや教材の作成と実際の講義担当であった。地域の産業支援とは結局のところ、地域に密着して活動している中小企業の経営支援でなければならなかった。しかし、当時の私には、大企業中心の経営学し

がなく、それからの脱却にはかなりの時間を要することになる。

88年には、もうひとつ神奈川県から依頼されて「大和市地域工業振興診断専門委員会」の委員になっている。これは、神奈川県が独自に開発した広域工業診断であり、大和市という地域のマクロ的な産業分析であった。この経験は地域産業への関心を私に引き起こすことになり、その後の研究や実践に影響を与えた。

この工業診断の成果は当然のことながら報告書にまとめられている。そして、この報告書をうけて、89年に大和市は「大和市地域工業振興診断委員会(1年、副会長)」(26)をつくり、その具体化を検討している。それは『大和市地域工業ビジョン』という報告書になっている。

さて、中小企業大学校との関係は、その後どのようになっていくのであろうか。1990年に経営後継者用のケース・メソッド教材開発(共同)、翌91年に『中小企業大学校におけるケーススタディ方式による研修に関する研究』という報告書の作成支援を行っている。そして93年には、同大学校東京校経営後継者コースから『経営管理概論』という教材を作成している。したがって、講師をふくめて90年代の前半までが主な活動期間になっている。

1996年、神奈川県がつくった「中小企業後継者育成コース専門部会」(27)の委員長になっている。前年、県は2003年までつづく「産業人材育成委員会」(28)をつくり、その委員となっている。27はこの委員会のもとにあり、中小企業の後継者育成プログラムを一年がかりで作成している。

そして、作成した翌97年から、神奈川県中小企業センターで「中小企業後継者育成プログラム」(のちに若干、名称変更)をスタートさせている。短期間のコースであったが、講師陣はコンサルタント、大学教師、そして後継経営者として活動している3者で構成され、7年間(年1回)に約100名近い修了者を輩出している。

なお、これに関連して2001年には、さがみはら産業創造センターの依頼をうけて、「経営者育成塾」の企画とコーディネート(塾長)を担当している。

県のプログラムについては、現在横浜商科大学教授の佐々徹、そしてこの相模原については山梨学院大学教授の野村千佳子の協力を得ている。

県のプログラムは、県の事情があって中止になっている。その後、私は中小企業の後継者育成を、横浜市大の定年退職後に奉職した関東学院大学経済学部で、2009年から4年間「中小企業後継者育成実践講座」の名称で開講した。ビジネスの未経験な学生には負担は大きかったと思っているが、育成に関するコンセプトやカリキュラムは県のプログラムとほぼ同じようなものであった。後継者でない学生が含まれていたこともあって、教師にとっては授業にはやりづらさがあったが、後継者予定の学生には有益であったと確信している。

他方、㉕の大和市のあとは、どのようになっているのであろうか。大和市の次の年の89年には「横須賀市地域工業振興診断専門委員会」(㉙)、さらに90年には、「小田原市地域工業振興診断専門委員会」(㉚)がつづいている。この2市が広域工業診断の対象となり、同じような方法で診断が行われている。

この神奈川県ユニークな試みは、他県にも影響を及ぼしている。1994年に青森県がこの試みを実施することになり、「弘前市地域工業振興診断専門委員会」(㉛)を立ちあげている。大学教師として私が第一歩をふみだしたのは弘前大学であったので、私はこの委員会のメンバーとなり、直接報告書の一部を執筆するとともに、「弘前市における工業活性化の基本動向」(『現代経営研究』、創刊号(1996年)、ISS研究会)を書いている。

1996年になって、神奈川県は「藤沢市広域産業振興診断委員会」(㉜)を設けている。慶応大学の誘致などで発展が期待されていた藤沢市を対象にしたもので、私は委員長に就任している。翌97年には、「相模原・座間地域産業活性化検討委員会」(㉝)の委員になっている。

その後、神奈川県この分野での活動はなくなっている。再開されるのは2007年の「かながわ産業活性化懇話会(委員長)」(㉞)であり、神奈川県においても中小企業振興に関する事例が制定・施行されるのにもなっ

て、2009年以降、「神奈川県中小企業活性化推進審議会（委員長）」（③⑤）に変わっている。このふたつの委員会は公募委員、各業界団体の代表者、学識経験者からなっており、多様な意見の交換の場となってきた。

なお、神奈川県における産業振興では、1992年の「中小企業支援住まいづくり検討委員会（委員長）、1年」（③⑥）、1995年の「事業再構築懇談会」（神奈川県雇用推進センター、3年）」（③⑦）、1997年の「学生ベンチャー・フォーラム実行委員会（3年）」（③⑧）、2000年の「事業可燃性評価委員会（1年）」（③⑨）への関与のほか、「神奈川県信用保証協会保証業務懇話会」（④⑩）の座長（2002年～2013年）として活動している。④⑩は中小企業の経営者や中小企業関係団体の代表者で構成されており、県内の中小企業の動向を知ることができた。

4. 横浜市教育委員会への関与

1994年から2年間、私には思いがけないことであったが、商学部長の任にあたることになった。それが終わって1年少したった1997年に、「横浜市社会教育委員会議」の議長（④⑪）に推されている。これにより、学校教育とは異なる社会教育という新たなジャンルに足を踏み入れている。2期4年の任期であった。

その会議の議長は当時、同時にワールドカップサッカー、交通安全協会、横浜マラソン大会、教育委員会表彰、神奈川国体などの委員会のメンバーやふるさと歴史財団の評議員なども兼ねていた。また、教育委員会においては、「社会教育」にくわえて「生涯教育」も重視されており、同じ年に「第5期横浜市生涯学習推進会議（任期2年間）」（④⑫）と「同ワーキンググループ」（④⑬）のメンバーにもなっている。

社会教育と生涯学習の委員会は直接研究に反映されることは少なかったが、私の視野の拡大には影響を与えたと考えている。神奈川県社会教育連絡協議会編『神奈川の社会教育委員活動』（2000年）で、私は「社会教育委員会議での「社会教育」」というエッセイを書いたが、これは委員会に

参加すること自体が私にとっての社会教育であったことを示している⁶。

多くのテーマと議論が社会教育委員会議にはあったが、印象に残っているのは、横浜の子どもたちを健全に育成するためには、地域の教育力が重要であるということであった。家庭や学校の教育力だけでなく、地域の教育力をつくらねばならないということで、「学校週5日制時代における学校・家庭・地域の役割と連携——横浜のこどもを育てる」（第17回学校・家庭・地域連携事業実践交流会、2001年）などに講師として参加している⁷。

それは、私にとって大都市・横浜における「地域」の意味を再び考えさせることになった。私の委員会活動のスタートとなった、①の『マイライフデザイン』という勤労者向けの教材開発にあたっても、退職したビジネス・パーソンが自分の住んでいる地域に参加し、なじんでいけるかが重要なテーマのひとつになっていたからである。

社会教育委員を退任したあと、2002年に、「第6期横浜市生涯学習推進会議（任期2年）」（④）の委員長になっている。そして、2005年に「第7期」（⑤）の委員長も継続させている。この7期で、10年間が経過したため、この任は終了している。

この関連の活動中の1999年、「横浜市小学校給食検討委員会（2年）」（⑥）の委員になっている。また、同じ年には「よこはま市民カレッジ企画運営委員会」（⑦）に関与している。生涯学習を重視するべきという時代の潮流のなかで、教育委員会主催のこれまでのプログラムの充実をはかるために、よこはま市民カレッジをたちあげることになり、委員長を引き受けている。そして、「横浜の産業」という講座のコーディネートと講師を担当している。

なお、中田市政の行政改革のなかで、よこはま市民カレッジは、短命のうちに終了せざるを得なかった。カレッジの開会のあいさつを行い、これを育てていきたいと思っていた矢先の私には、終了のショックはかなりの間残ったことを覚えている。

その後の教育委員会との関係では、2002年の「横浜市民大学講座企画委

員会（2年）」(48)、「横浜市教科書取り扱い審議会」(49)と「横浜優秀教員表彰選考委員会」(50)が主なものになっている。49は2003年から2007年までの6年間、そして、50は2005年から2014年まで行ってきた。

49の教科書取扱審議会は、人数的には事務スタッフを入れると、多数のメンバーで構成される委員会であった。ある時期から小・中学校については、横浜の18区それぞれに合わせた教科書を選択する方向となり、検討する要素が複雑になり、準備段階の作業は膨大なものになっている。ただし、私が委員長ときは、メディアをにぎわした歴史教科書問題がまだきびしいかたちでは顕在化しておらず、発生する直前であった。

そして、50の優秀教員表彰選考委員会については、発足のスタート時からかわってきた。横浜市立の小・中学校、高等学校などのエクセレントな教員を選んで表彰するもので、最優秀5名、優秀30名、奨励10数名を毎年選考してきた。注意するとか、罰する文化が強いなかで、ほめる文化も大切であり、すぐれた教員の表彰制度は必要であると思っていたので、わが意を得たりの思いで参加してきた。メディアでは処罰される教員だけがとりあげられているが、どうして優れた教員は話題にはならないのであろうか。

注意するとか、罰するという意味では、教育委員会文化財課の予算執行問題の処理に少しだけかわった。正式に委員会になったかどうか、いまでは覚えていないが、文化財調査の結果報告書の作成が遅れることから発生した予算執行問題は、かつての大学でもよく見られたことであった。

単年度予算の建前からいうと、前年秋からスタートしても3月までに研究成果の報告書を完成させて、予算を執行しなければならない。しかし、調査結果の報告書の作成のほうは3月末までには終了しないことはままあったようである。望ましくないが、どうしても作成には時間がかかるのである。

問題はこのような状態が長年つづく、管理職が2、3年ごとに異動するなかで、異動が少ない現場の担当者はその処理に苦勞することになる。文

化財課の問題は、まさにこのような状態のものであった。これにはいたしかたないと思いつつも、建前論の処分では割り切れないものが残ったのも事実である。

5. 横浜市経済局との関係

経済局との関係は、教育委員会と同じように、商学部長（同大学院経済学研究科長・経営学研究科長兼任）を降りて自由になった1997年以降のことである。この年、横浜市中心企業指導センターの「ベンチャー支援研究会（1年）」（⑤①）のメンバーになっている。前年、中央経済社から、『都市経営の科学——未来都市ヨコハマからのメッセージ』を大学院経済学研究科・経営学研究科編で出版している。私が研究科長のときに大学院に横浜市の幹部のプロ職員を招いて授業を行うことを実施したが、その成果を出版化したのが本書である。そして産業分野では、当時の中小企業指導センターの所長であった柳沢剛が執筆者になっていた。

これがきっかけになって交流ができ、メンバーになることをもとめられたのであろう。当時、中小企業指導センターにおいては、商学部教授（現在、早稲田大学教授）であった吉川智教が、ベンチャー育成などの視点から「研究開発型ベンチャー企業」の研究をすすめていた。おそらくその一環として⑤②が設けられ、メンバーになったものと思っている。

この1997年の秋には、私の監修のもと、中小企業指導センターを著者とする『横浜の元気な会社101社』が明日香出版から出版されている。この本には、人口では東京につぐ第2位の都市でありながら、東京、大阪、名古屋につづく第4位である横浜の産業力を強化・充実させなければという思いがつまっていた。

翌98年には「横浜市商業活性化ビジョン策定検討委員会（6ヵ月）」（⑤③）の委員長となり、商業活性化を議論している。この前後に関していえば、この年には横浜市の消費者センターから依頼されて「最近の小売業の現状と課題」の講師となり、翌年には横浜市大のリカレント講座「横浜のマチ

と商業をどう考えるか」の講師と進行役を担当するとともに、元町商店街周辺の石川壱商店街から調査委託をうけて、同商店街の調査をゼミナールの学生と一緒にしている。それ以前より商店街問題に関心があり、ゼミナールの学生といくつかの横浜の商店街を調査したことがあったので、⑤②は私にとっていい機会となった。

99年には「横浜商工会議所中小企業小委員会第1ワーキング・グループ(1年)」(⑤③)⁸の委員長(第2グループは柳沢剛)になるとともに、「横浜市中心市街地活性化基本計画検討委員会(6ヵ月)」の委員長代行になっている。委員長は横浜市政に大きくかかわっていた横浜国立大学教授で、都市工学のオーソリティ小林重敬であった。どの都市の中心市街地(繁華街)が衰退し始めているなかで、国の施策の一環として設置された委員会であった。

そして、2001年には②②ですでに述べた「産業等雇用創出動向調査委員会」にかかわっている。少人数の委員会であったが、横浜の中心部のポテンシャルを生かすならば、ニュービジネスや新しい産業の創出が可能になり、そこに雇用や居住人口も生まれることを議論している。つまり、横浜の産業面での可能性が提言している。

2004年になると、「横浜商学連携ネットワーク会議」(⑤④)の委員になっている。これは、横浜の小売業者や商店街と市内大学の連携をいかにはかっていくかを検討する場になっていた。現在では、大学とその周辺の商店街とのタイアップは横浜市内でもかなりすすんでいるが、これを推進するための委員会であった。もっとも、この会議での私の貢献はほとんどなかったと考えている。

同じ年に経済局は、「hamawaza(ハマワザ)研究会」(⑤⑤)の立ち上げを支援している。ハマワザ、つまり横浜市内に蓄積されている種々のスキルとかノウハウなどを活用して新しい製品を開発するものであった。当然のことであるが、そのためには、異業種交流または産官学連携が必要であり、市内の製造業者、商業者(商店街)、マーケティング調査の業者、デ

ザイナー、大学など約20に近い企業・団体の協力を得ている⁹。

私はこの研究会の代表となり、副代表には元町SS会の近澤レース店社長の近澤弘明、ビタミン・ママ社長の渡辺順子などが就任している。このハマワザが試みたのが“横浜らしい車づくり”ということで、日産のキューブを改造して、「メイド・イン・ヨコハマ」として売り込んでいこうというものであった。具体的には、神奈川日産からキューブの中古車を購入し、中区にある高田工業がリノベーション（改造）することになった。

約1年半を越える作業の結果、横浜限定車「ムエット」（Muetto）の完成発表会が2006年に行われている。この発表会には市長が出席し、多数のメディアも集まっている。当時の新聞各紙の報道（2006年1月28日）をみると、中田市長の「買います」などの発言が載っている。

ムエットはフランス語のかもめ（mouette）からとった造語で、かもめのエンブレムと青い車体からなり、2人乗りであった。車の後部はトランクルームで、元町のキタムラのキーホルダーや近澤レースのクッション、ETC（ノンストップ料金収受システム）を装備していた。価格は中古車の価格によって若干変動するものの、200万円前後となった。そして、同年2月のパシフィコ横浜で行われた「テクニカルショウヨコハマ2006」にも展示されている。

3月から予約販売になり、それなりの努力をしたつもりであったが、大手メーカーのようなプロモーションは行うことはできなかった。したがって、セールスという面からいえば、失敗に帰す結果となった。

異業種交流の結集で横浜らしい車づくりができたことでは、ハマワザは成功したといえる。しかし、限定200台の販売には到達することができなかった。代表として申し訳ない気持ちになるとともに、経営学者としては、経営や協働のむずかしさを身にしみて感じた。そして、ムエットの一台が、現在横浜市大で活用されているのに、せめてもの思いがある。

『朝日新聞』（2008年3月6日）は、「ハマ限定車 青色吐息」の記事を書いている。記事のなかで、販売不振の理由を問われた私は、「マーケティング

ング調査で需要があると見込んだが、中古車の改造にしては200万円はやはり高い。2人乗りのため、家族連れも避けてしまった」と述べたとされている。

「買います。元町で車をとめて、みせびらかしたい」と発言した市長には、実際には購入してもらえなかったが、市役所や区役所などが購入して、市内を走ってもらえば、もう少しなんとかあったのではないかとも思ったものである。かくして、ハマワザの活動はその後の少しの活動を経て休止してしまうことになる。

さて、2005年には「横浜元気企業検討委員会（1年）」（56）の委員長になっている。すでに1997年に『横浜の元気な会社101社』をつくり、元気企業というコンセプトに心ひかれていた。経営学では“エクセレント・カンパニー”をはじめとして、これに類似したコンセプトはあったが、横浜では元気企業に関する議論が行われている。

翌06年は「横浜市経済の新たな担い手創生事業支援対象者審査会（3年、委員長）」（57）にかかわり、07年以降には「創業支援・成長促進事業委託プロポーザル評価委員会」（58）、「横浜市中心製造業経営革新促進助成金交付審議会」（59）、「経営革新助成審査委員会」（60）、「創業支援・成長促進事業評価委員会」（61）などのメンバーになっている。いずれも創業支援や経営革新の支援のための助成金配分に関する決定や、そのような支援事業の結果評価をとり扱う委員会であった。

2010年、「横浜型地域貢献企業認定委員会」（62）の委員長になっている。CSR（企業の社会的責任）の実践がもとめられている状況のなかで、横浜市は地域CSRで社会貢献を行っている企業を認定する制度を設けてきた。

当初は経済局、その後、横浜企業経営支援財団に所管が移るものの、制度設計と実施にあたっては、横浜市立大学CSRセンター長の影山摩子弥が大きくかかわったことが知られている。副センター長の私はこのときから認定委員会の進行役を果たしてきた。

これまでに300社をこえる企業が認定されており、横浜のエクセレント・

カンパニーになっている。いうまでもないが、経済的なパフォーマンスをあげているだけでなく、地域に貢献している企業は横浜の宝であり、誇りなのである。年2回開催される認定の表彰式にも出席し、講評を行っているが、そのなかでは横浜の宝であり、誇りであることを力説している。

6. MM 2 1 開発をめぐって

MM（みなとみらい）2 1の開発にもいくぶん関与してきた。この開発については、学生と勉強していたこともあって、たとえば『日本経済新聞』（1990年5月3日）の「コンベンション都市・横浜」という特集では、横浜青年会議所（JC）理事長竹内一夫とともに、「私はこう見る」を述べている¹⁰。幕張メッセと比較しながら、賑わいが出るまでに10年はかかるであろうとしている。

そして、結論のところでは、「横浜は幕張とはやや違うインパクトの強い人の交流、情報の交流を目指している。会議場の中にできる現代日本の情報を提供するセンター構想も特色あるものにしていけばと思う」といっている。所管や正式名称は現在では記憶にないが、ここにある現代日本情報センターの構想に関する委員会（63）にかかわっている。そこでは、市内の大学の代表者などが集まって、この構想を議論している。

1992年、「赤レンガ倉庫活用検討委員会（1年）」（64）が設定されている。赤レンガについては修理、改修を終え、どのように活用すべきが問題としてあがっていた。これを検討し、開発コンセプトをつくるのがこの委員会であり、その委員になっている。7年後の99年になると、「赤レンガ倉庫活用事業主体選定委員会」（65）がつくられ、業者の選定を行っている。私は、この委員会を主宰している。そこで、赤レンガはわたしにとって思い出深い施設になっている。

時期的には少しもどるが、1994年に「みなとみらい2 1事業促進等に関する委員会（1年）」（66）に属している。これは、MM 2 1の開発を包括的に考えるための機会になっているが、重厚なイメージの会議であった。

翌95年は郷里・岩手県花巻市の「次期発展計画選定有識者懇談会（1年）」（⑥7）のメンバーになるとともに、「京浜臨海部再編整備マスタープラン策定委員会（1年）」（⑥8）に入っている。これは⑥⑥をうけてのものであり、MM 2 1を含む京浜臨海部の全体像を明らかにすることをねらいにしていた。

この後になると、開発事業者の選定がMM 2 1関係の主な活動になっている。そのスタートが前述の⑥⑤の赤レンガ倉庫であったが、2000年には(株)横浜みなとみらい二十一の「みなとみらい2 1中央地区42街区開発事業者審査委員会」（⑥9）、2001年に横浜市の「みなとみらい2 1地区企業誘致推進委員会（委員長）」（⑦0）にかかわっている。

2003年からは(株)横浜みなとみらい二十一の「みなとみらい2 1地区企業誘致開発事業者審査委員会」（⑦1）の委員となり、2007年までの4年間継続され、この後「みなとみらい21地区開発事業者審査委員会」（⑦2）につながっている。さらに、(株)横浜みなとみらい二十一が株式会社から一般社団法人に変わったあとは、「みなとみらい2 1地区開発事業提案検討会」（⑦3）の名称で委員会が現在までつづいている。この委員会の委員長はすでに述べた横浜国立大学名誉教授の小林重敬である。

なお、2010年代に入って関東財務局はMM 2 1地区での「二段階一般競争入札に係る審査委員会」（⑦4）を設置している。審査の方式は⑦1、⑦2などとは異なるが、委員会のメンバーは、基本的に⑦1、⑦2をベースに編成されていた。

ところで、MM 2 1開発にからめて2011年に、「横浜MICE機能検討委員会」（⑦5）が設置されている。それまで横浜市は国際的なコンベンション都市をめざして、パシフィコ横浜をメイン施設として開発を進めてきたが、コンベンションをMICE（マイス）にかえて、その機能強化をはかろうというのが、この委員会であった。私は委員長に任命されている。

MM 2 1地区におけるマイス施設の中心となるパシフィコ横浜へのニーズが高まってきたにもかかわらず、ハード（施設）はそのニーズに応えら

れなくなっており、拡張がもとめられてきた。また、港湾の機能と同じように、マイスについてもアジア諸国の主要都市のポジションが上昇し、横浜だけでなく、わが国の競争力低下は明らかな状況になっている。このようななかで、横浜においてMICE機能をどのようにしたらよいのか、そしてパシフィコ横浜の強化をどのようなかたちではかるのかを議論し、報告書を作成している。

このコンベンションやマイスに関連して、時期的には少しもどるが、1999年に「コンベンション都市案内システム整備検討委員会」（⑦⑥）に関係し、座長になっている。この委員会はワールドカップサッカーの開催をむかえて、イベント施設周辺の案内システムをどのようにすべきかを議論することを目的としていた。検討の対象となったのは、MM 21地区の案内システムであり、その現状を分析し、改善することであった。

たとえば、日本語の案内は比較的よく見えるが、英語表示は日本語の下に小さく書かれていて見えづらいとか、英語以外の外国語の表示をどのようにするのか、など多くの問題が明らかにされている。そして、案内システムの問題は、国際都市を志向する現在の横浜にとって依然として重要であり、改善することがもとめられている。

7. 長期に及んだ他の委員会 下水道、男女共同、指定管理者—

約10年という比較的に長期にわたって従事した委員会のひとつに、下水道局、現在の環境創造局のものがある。1996年に「横浜市下水道事業経営調査会」（⑦⑦）に任期中にやめた委員の穴埋めとして、1年間の任期についている。そして、1年おいて98年に再開された「同委員会（2年）」では、委員長に推されている。そして、2002年には⑦⑦は「横浜市下水道事業経営研究会」（⑦⑧）に名称を変えている。それから3期6年間、委員長としてこの委員会をみてきた。

横浜の下水道事業は1960年代以降の急速な都市化、人口の急増に対応することができず、遅れていた分野であった。市長であった細郷道一から「私

は市民の目に見えないところを整備してきた」という話をうかがったことがあるが、それは下水道事業という社会インフラ整備を重視してきたことを示している。これにより遅れをとりもどすことはできたが、財政的には困難な問題を生みだしてきたのも事実であり、またいたしかたないことでもあった。

したがって、この研究会ではこの財政問題、これには当然のことながら、利用料金の値上げにかかわる問題の検討が、重要なテーマになっている。また、公共施設に共通して問題となっている施設の保全や長寿命化という技術上の問題も大きかった。さらに、自然環境の改善に資するための施策、集中豪雨など自然災害への対策など、多岐にわたる問題へのアプローチが必要であることを認識した。

ふたつめは、男女共同参画に関するものである。1998年、「横浜市男女平等社会推進協議会（2年）」(79)のメンバーになっている。この委員会では2000年に「横浜市男女共同参画社会推進協議会（1年）」(80)、さらに01年には「横浜市男女共同参画審議会」(81)に変化している。この委員会には3期6年間かわり、05年から委員長に就任している。

私のかかわった時期を思い出すと、女性の委員長のほうが多く、メンバーも女性のほうが男性よりも少し多かった。他の委員会でも横浜市は女性委員を増やす努力をしていたが、この委員会はその意味でちがっていた。それぞれの活動分野からの女性の発言は貴重なものであった。

私自身は東洋大学教授の幸田浩文と『女性のための経営学』（1993年、中央経済社）をすでに出版していた¹¹が、この委員会で直接話をうかがえたことは有益であった。そして、現在は当時議論していたことがやっと実現してきているのかもしれない。

そして、もうひとつは、指定管理者制度に関するものである。2003年、「横浜市立港湾病院指定管理者評価委員会」(82)と「磯子市民文化センター指定管理者評価委員会」(83)の委員になっている。82の病院は、指定管理者決定後、みなと赤十字病院になっているが、なかなか緊張感を強いら

れた委員会であった。すでに議事録が公開される時代になっており、比較的専門分野がちがっていたので、氏名は明示されていなかったが、なんとなく発言者が判明してしまうような気持ちになったことを覚えている。

そして、⑧3は、指定管理者制度では全国的にも注目されたパイオニア的な事例であり、美空ひばりも使った「杉田劇場」の別名をもつ区民文化センター（区文）であった。このあと、わたしはいくつかの区文の指定管理者選定と評価の委員会にかかわっている。

具体的に翌04年には、「栄区民文化センター指定管理者審査委員会」（⑧4）、「港南区民文化センター指定管理者審査委員会」（⑧5）、「旭区民文化センター指定管理者審査委員会」（⑧6）のいずれも委員長になっている。さらに、05年になると、「神奈川区民文化センター指定管理者審査委員会（委員長）」（⑧7）に参加するとともに、「磯子地区センター（4施設）指定管理者審査委員会」（⑧8）と「港南区地区センター（6施設）指定管理者審査委員会」（⑧9）の委員長になっている。

2005年には、文化施設に関与している。それは「横浜市歴史博物館及び三殿台考古館指定管理者選定委員会（委員長）」（⑨0）、「横浜開港資料館指定管理者選定委員会、横浜都市発展記念館及びブーラシア文化館指定管理者選定委員会」（⑨1）、「横浜市大倉山記念館指定管理者審査委員会（委員長）」（⑨2）、「賑わい座指定管理者審査委員会（委員長）」（⑨3）「横浜みなとみらいホール指定管理者審査委員会（委員長）」（⑨4）、「横浜美術館指定管理者審査委員会」（⑨5）などである。

指定管理者が運営する横浜市の施設はかなりの数に及ぶので、そのほんの一部にかかわったことになる¹²。当時の市役所のなかには、これまで運営を委託していた外郭団体ではなく、民間企業やNPOなどに指定管理者をまかせようという雰囲気もいまだからいえるが、正直いって支配していたことは事実であった。そこには、“民間活用”の思想が底流にあったのである。また、当時は市長のいう「原則公募」が貫かれていたが、施設によっては公募は無理ではないかという議論がかなり交わされていたのも事実で

ある。

2006年になると、指定管理者制度の実施にかかわる「横浜市指定管理者評価制度委員会（2年）」（⑨⑥）が設けられ、委員長になっている。これを受けて、翌07年には実施を評価する委員会が各施設ごとに設置されることになり、私は「横浜市芸能センター（横浜にぎわい座）、横浜能楽堂及び久良岐能舞台指定管理者業務評価委員会（2年）」（⑨⑦）の委員長となり、指定管理者の活動を評価することに従事している。09年には「神奈川区民文化センター指定管理者業務評価委員会」（⑨⑧）、12年には「磯子区民文化センター指定管理者選定評価委員会」（⑨⑨）にかかわっている。これをみると、評価については、選定ほどではなく、3つの委員会にとどまっている。

以上のようななかで、2010年、「横浜市指定管理者制度委員会（委員長、2年）」（⑩⑩）が設置され、この制度全体をまとめる作業が行われている。

そして、条例化が実現することで、指定管理者についての私の任務は終了することになる。もっとも、その後、2014年には3園ある「横浜市動物園等指定管理者選定評価委員会（2年）」（⑩①）の委員になっている。

このように、指定管理者に関する委員会も10年を越える時間がたつているといえる。そして、比較的多くの施設について学習する機会を得たことになる。

そして、これらの3つの活動のほかに、すでに述べたが、1990年代の神奈川県の高齢者雇用、横浜市の社会教育と生涯学習、MM 21の開発事業者の選定、などが比較的長期にわたって行われた活動になっている。

8. 神奈川県人事委員会のこと

⑨で「神奈川県人事委員会」の人事委員に就任したことを述べた。この委員会はこれまで述べてきたものとは異なっていた。私は58歳の2001年に就任し、1期4年で、2期の8年間この委員会にかかわっている。1期目の3年目からは、前任者の弁護士鈴木元子のあとをついで、委員長を6年経験した。前任者は力量のある女性で、約20年間神奈川県に貢献し、全国

の人事委員長会議でも知られた人物であった。

「3期目も」と知事からはもとめられていたが、当時体調を悪くして自信がなくなり、辞すことにした。委員は3名からなり、会議は人事委員会事務局（30数名）のトップ数名と行うが、委員は全員出席が原則になっていた。そこで、身体が悪くても休むことはできないのである。経験者から身体に自信がなくなった場合には、委員会の運営に迷惑をかけることになると思っていたので、潔く辞めることにした。もっとも、任期はなんとか全うすることができたことは幸いであった。

人事委員会の主な任務は、県職員の任用（いわゆる採用）、給与のあり方、公平審査、の3つであり、横浜市と川崎市そして、のちに相模原市に人事委員会が設置されるようになったために、県職員とその他の県内の市町村の職員が対象であった。

任用については、多種に及ぶ職種の採用試験のあり方の検討と実施、採用者の確定などをとり扱っている。そして、給与は国の人事院と同じように、民間企業の給与水準を調査し、それにもとづいて、「人事委員会報告・勧告」を行い、県職員の給与のあり方を県議会議長と県知事に提出することがもとめられている。もうひとつの公平審査とは、県職員に対して行われた人事処分の不服申し立ての審査であり、申立人と処分者双方およびその代理人（弁護士）の意見をうかがうことで、申し立ての適否などを検討・評価している。

任用と給与は毎年実施されるルーティーンであるとはいえ、事務局の作業は煩雑をきわめていた。バブル経済がはじけた後に、“行政バブル”も終わりを告げ、財政難が神奈川県にも押し寄せていた。法人税に依存してきた神奈川県には、それは大きな重荷になっていた。したがって、任用では採用抑制が基調になっている。

また、民間企業の給与水準が上昇しないなかでは、給与の改善勧告を行うこともむずかしい状況にあった。そして、財政難への対策として、職員に支払う諸手当の減額などが検討のテーマになっていた。ただし、10月中

旬におこなってきた人事委員会報告・勧告の際には、農村部出身の県議会議長から「零細企業に較べたら、まだ給与水準が高い」と言われていた。

さらに、経営学者の立場からいえばと、給与水準は県の「支払い能力」と関係していると考えたが、その検討の余地は人事委員会にはなかった。労働基本権を与えていない代わりの代償措置として、人事委員会報告・勧告が位置づけられてきたからである。国は、このところ人事院勧告を無視するような動きを行ってきたが、それは「支払い能力」に関係しており、無理もないところである。しかし、人事院や人事委員会の勧告は、それとは関係なく、労働基本権の代償措置として行われてきたのであり、それを無視することは人事院や人事委員会の機能を認めないことにつながるのである。

さて、公平審査であるが、就任時はあまり多くはなかったものの、徐々に増加している。申立人は処分は不当であるとし、その撤回をもとめ、他方で処分者側は処分は適切であるという。このようななかで、人事委員は双方の意見を聞き、結論を出さなければならない。そして、慎重にとり扱うから、当然のことながら、会議は多くなり、時間も使うことになる。

私が委員長になってからは、審査会は弁護士の高井佳江子（私のあとの委員長）が進行役を行っていたが、きわめてストレスフルな場であった。1994年から商学部長として教授会を進行していたときと同じように、私には大変な苦業であったかもしれない。

これ以外に、人事委員は月2、3回の会議のほかに、教育委員、公安委員などとともに、県議会の本会議への出席が義務づけられるようになった¹³。昨今、地方議員のありようが問題にされているが、本会議の場で議員の姿をじかに見るのであったのである。

人事委員を降りたあと、2010年に「キャリア相談担当者養成研修委託業務プロポーザル審査委員会」(102)と「適性診断実施委託業務プロポーザル審査委員会」(103)のメンバーになるとともに、神奈川県管理職試験委員(1年間)になり、昇格試験の問題と採点を担当している。

9. 横浜市の交通局や道路局とのかかわり

1998年に交通局がつくった「今後の市営バス事業のあり方検討委員会（1年間、委員長代行）」（⑩）にかかわっている。いわゆる赤字路線を、利用者の利益を意識しつつ、どのようにしていくべきかがテーマであった。バス事業の健全経営問題は、大都市の横浜でも発生していたのである。

2004年と翌年になると、「駅業務委託事業者選定委員会」（⑪）という短期間のものが設置され、委員長になっている。この委員会は、市営地下鉄の駅のなかで駅長などを除く業務を直営でなく、民間企業などに委託することを審議するものであり、この分野の関係者が集まって決定している。

さらに、2007年には、「都筑区大丸交通局用地活用事業の事業者選考委員会」（⑫）に関与している。これは、交通局がもっている用地を活用する民間企業を決定する委員会であった。

他方、道路局では2009年と2011年に「横浜市営有料自転車駐車場管理運営業務委託プロポーザル評価委員会（委員長）」（⑬）および2010年と2012年、2014年に「横浜市営有料自転車駐車場管理業務委託評価委員会（委員長）」（⑭）に関係している。駅前などでの不法駐輪が都市の環境問題のひとつになっているが、市営駐輪場の管理などを民間企業などに競わせて委託しようとするものであり、⑬は委託業者の選定、⑭は選定業者の活動・評価を行う委員会であった。

なお、所管局はことなるが、この環境問題に関連していえば、2000年に「横浜市ごみ減量化アクションプログラム策定委員会」（⑮）の委員になっている。

10. 政策のあり方および行政改革に関連して

1997年、横浜市の「政策懇談会（1年）」（⑯）の委員になっている。どのようなことを議論したかは、残念ながら少し不明である。そして、2000年になって「ゆめはま懇談会（2年）」（⑰）の委員になっている¹⁴。これ

は市長高秀秀信と各界の代表者との意見交換会であり、市長官舎で年4回開催されている。これはそれぞれが自由に話せる場でもあった。

2001年に「横浜市行政改革推進懇話会」(⑫)がつくられ、2003年3月までの任期で委員長になっている。横浜市における行政改革をどのように進めるべきかについては、一部の委員からかなりきびしい意見が出されたが、しゅくしゅくと進められていたと思っている。

しかし、2002年の12月に当時の市長の発言があって、⑫はその成果をまとめるまでにいかずに、終了してしまっている。所管の総務局長がこの時「青天のへきれき」と述べたことを新聞紙上で知った。いろいろな意見があったとしても、会議は正常にすすんでいたと思っていたので、ショックであったことは確かである。

思えば、研究会の中断については、ふたつの経験がある。ひとつは、③⑥の神奈川県「中小企業支援住まいづくり検討委員会」であり、中小企業で働く人びとの住まいの支援を行うことを目的としていた。しかし、経済環境が変化したということで中止になっている。

もうひとつは、開港150周年イベント事業を評価するための準備会であり、市長の責任問題にもなるのではないかということがからんでいた。初回の集まりで私は、祭り(イベント)を評価する場合、経済的効果を第1義的に考えるのは疑問であり、市民が楽しむとか、交流がうまくいくといった人的、社会的効果のほうが大切ではないかと述べたように記憶している。しかし、その後どのようなようになったかについては定かではない。

⑫の後、2007年の「調査研究・試験検査機関のあり方検討会(2年)」(⑬)、2010年の「横浜市文化施設の機能等に関する懇談会」(⑭)、2011年の「横浜市公共施設のあり方検討会」(⑮)にかかわり、いずれも委員長になっている。

⑬は、横浜市の衛生研究所と環境科学研究所をどのようにすべきかをテーマにしている。ここでは、別個の組織ではなく、両研究所の統合を行えるのかどうかを検討されている。また、国公立大学などで独立行政法人

化がすすんでいたが、両研究所については、そこまでの議論に行くことはなかった。

なお、これについては、食品の偽装事件、新型インフルエンザ、放射能汚染、PM2.5など、衛生や安全、環境問題の深刻化などのもとで、両研究所の存在感は以前よりも増しているというのが現在の実感である。

そして、㊤はきびしい財政難のなかで、区民文化センターなどのコアとなる文化施設を、市内の18区すべてで満足できるようなかたちでは提供できなくなっているという現状のもとで、どのようにしたらその機能を同じ状態に維持できるかを考える機会になっている。すでに述べたが、私はいくつかの区民文化センターの指定管理者の選定に立会い、その際、それぞれの施設を見学し、学習してきた。それらのセンターはすべて文句なく立派なものであったが、財政難がつづくなかで、それらを全区的に提供しにくくなっていたのである。

さらに、㊤は、市がもっているプールや野外施設のあり方を具体的に検討することを通じて、公共施設をどのようにしていくべきかを議論している。それぞれの施設の態様（利用率や費用負担など）に応じて、どのように活用、継続していくのか、そして、場合によっては廃止や統合をはかるのか、といった問題が議論の対象となっていた。

具体的な施設をあげて検討し、会議の公開も行っていたので、存廃を心配する市民などの参加もあって、議論に熱心に聞き入っていたことを記憶している。傍聴者は意見を述べることはできないが、会議の議論を聞いてもらったことには心から感謝している。

なお、時期的に少し戻るが、2003年に横浜市建築助成公社の「団体雇用保険検討委員会」（㊤）の委員長になっている。

ところで、民主党政権時に、国ではいわゆる“事業仕分け”の会議が開催され、注目を浴びて、地方自治体でも同じ手法がとられていた。横浜市の場合、「横浜事業評価会議」（㊤）が2010年と11年に行われている。

それは、2つのグループに分かれて、いくつかの事業の現状をふまえて、

今後どのようにしたらよいのかを検討する場であった。仕分けを前提としたものではなく、事業担当者の説明をヒアリングしたうえで、現状をしっかり把握し、分析・議論しあうことを重視していた。会議のメンバーは、市会の各党の議員と市民の代表（有識者を含む）で構成され、対等な立場で話し合っている。

会議の場は、インターネットテレビで放映され、2つのグループの進行役を引き受けたのが、当時の関東学院大学学長であった大野功一と私であった。そして、この会議で示された事業の方向性は、次年度の予算編成の判断材料になったものと思っている。地方議員のあり方が注目されている今日、議員の活動を知ることができるので、議員と市民がともに話し合える場は、もっとあっていいのではないかと考えている。

11. 思い出に残るもの

そのひとつは、2003年の「メディアオアシス企画・展示等運営選定委員会」(⑩)である。当時の横浜産業振興公社が、神奈川新聞本社があるメディアビジネスセンターの1階のフロアをどのようなものに活用するかを検討するために立ち上げた委員会であった。MM 21の事業開発業者の選定では、日産自動車、富士ゼロックスなど多くの完成を見てきたが、それに対して、ここは、1階のフロアをどうするかという、どちらかというとささやかな感じの委員会であった。しかし、私個人にとっては、あの付近を歩いていると「今日は何をしているのか」と必ず気になるゾーンになっている。

ふたつ目は、2006年の「石阪丈一さんにエールを送る横浜職員の会」(⑪)に関する調査チームの外部評価委員になったことである。これはメディアでも騒がれたが、港北区長であった石阪が大和市長選挙に出馬するにあたって、市長をはじめとして比較的市の幹部クラスの人たちが行った応援活動が、法に抵触するのではないかという疑惑をかけられたことが発端であった。

現在、大和市長である石阪とは面識があったので、「ガバナンスと政

策」を統一論題とした経営学史学会第12回全国大会（2004年）を横浜市中大で開催したときには、行政組織の代表者として彼に報告者を依頼していた。論客で知られていた彼は、「行政組織におけるガバナンスと政策」で報告している（経営学史学会編『ガバナンスと政策』、83－93頁、文眞堂、2005年）。

教育委員会文化財課のところでも書いたが、組織には仕事にかかわるフォーマルな関係以外のインフォーマルな関係ができており、それが問題を起こすことを実感させられた。そして、これは、経営学では常識である。しかし、それは、このケースだけでなく、どの組織にもおこることだと自戒した。

この調査チームの任務が終わったあと、市長などのトップの処分をどうするかということで、名称は忘れてしまったが、弁護士を長とする委員会にも参加した。市長は処分案よりも重いものを自分に課して、この件は落着いた。

第3は、「富山県生涯学習カレッジあり方検討会（1年）」（㉔）にかかわったことである。これは、富山県教育委員会から2006年に依頼されたものであった。1999年に横浜市教育委員会はそれまでの講座のいっそうの充実をめざして市民カレッジを設立し、活動を展開していたものの、すでに述べたように短命のうちに終わっている。富山県は、もともと生涯学習に熱心な県であり、どのような展開がはかられてきたのか、そしてはかろうとしているのかを知りたくなり、参加することになった。

なぜ私に声がかかったのかは不明であるが、日帰りの富山行きが数回行われている。だれもが学びたいときに学べる機会・場があることが生涯学習時代のあり方であり、いろいろな分野の人と会える富山行きは、まさに私にとって生涯学習のチャンスになった。

第4は、2008年から2年間ぐらい継続した「横浜市監査事務局研修企画委員会」（㉕）の委員長になっている。横浜市中大の前学長布施勉は、教員として退職後、横浜市監査委員会の代表監査委員の重職についていた。

その彼から監査事務局のスタッフの能力開発をはかり、専門職的な職務にすべく、そのための教育プログラムの開発を企画して欲しいという依頼をうけている。かくして、横浜国立大学や神奈川大学の教師などからなる委員会がつくられている¹⁵。

⑪③の衛生研究所と環境科学研究所のありかたを検討する委員会でも、スタッフの能力開発や人事上の所遇について議論が行われていたが、専門職化構想には賛同するものがあつた。行政職員のいっそうの質的向上をはかることは、サービス組織としての行政組織の生産性（能率）や効率（目標達成）に重要であると考えたからである。そして、この考え方は現在も私の思考を支配している。

もうひとつは、2013年から横浜市資源リサイクル事業協同組合の『『環境絵日記』最終選考会』（⑫②）の委員になったことである。この選考会には横浜市の資源循環局、教育委員会、温暖化対策統括本部、環境創造局、水道局、港湾局からも参加し、審査に当たっている。優秀特別賞には環境絵日記大賞のほか、横浜市長賞、横浜市議会議長賞があり、そして行政賞は上述の4局1委員会、1本部の局長賞・教育長賞・本部長賞からなっており、横浜市ときわめて関係が深い委員会になっている。

小学生が夏休みに書いた環境に関する絵日記には、上部に絵、下部に日記の文がかかっている。2013年は市内の小学生約2万名、そして14年には2万3千名を越える絵日記が提出され、最終選考会には約260作品が絞られ、これを約20名の委員で審査している。具体的には、委員がいいと思う作品にしるしを入れ、その合計が多い順にならべて賞が決定されていく。子どもの絵を評価すべきなのかという疑問も当然あるが、実際そのようなかたちで決定している。

これは、これまで述べてきた委員会とは少々異なっているが、子どもの絵日記をみていると、楽しくなるだけでなく、子どもはだれも実によく考えて書いているのである。そして、子どもは「未来の希望」であることを実感させられるし、いつまでも続けられればと思っている。

12. 書き終えて思うこと

おおよそ、横浜市や神奈川県での委員会活動およびそれらに関連するものを書いてきた。もっとも、すべてを書くことができたかどうかについては、そのつど書きとめてきたつもりでいるが、確たる自信はない。たとえば、横浜市で行政広報（パブリシティ）のあり方を勉強させてもらったように思っている。横浜市は政策だけでなく、広報にも優れているということで、「広報のよこはま」といわれているが、そこから行政広報を考えるチャンスをもたらしている。それは研究者としての論文や著書づくりのヒントにもなってきた。

さて、私のこうした活動への関与は、40歳代の中頃からスタートし、50歳代半ばから多くなったが、それは早いものではなく、どちらかというと遅いほうであった。教育活動と研究に従事することがメインであり、ほとんど眼中になかったことである。現在では、地域貢献や社会とのつながりがもとめられており、若い研究者の意識も変わってきているのであろうが、私の時代はまだあまり意識されていなかったといえる。

また、自分のこの活動が比較的多かったのか少なかったのかについては、関心がない。そして、その点での評価もできない。ただし、比較的多様な分野の委員会に参加できたとは思っている。見方を変えれば、何にでも関与する節操のない御用学者とみられるのであろうが、多様の委員会に参加できたことで、学習ができ、自分の視野を拡大したり、深めることができたと感じている。これが最大の恩恵であった。

もちろん、この活動は、このような私的な恩恵をこえた、上述の言葉でいうと地域貢献や社会とのつながりが強いものである。したがって、公正さ、厳正さ、慎重な考慮、高い論理性などといった態度とか、姿勢をもって臨む必要があると考えてきた。

とくに委員長などのまとめ役、議事の進行役を担当することが多かったのも、とくにその点に心がけようとしてきた。そして、うまくはできなかった

たが、参加している委員が話しやすい雰囲気をつくることに努力してきたと思っている。このことも自分を鍛えることに役立ったことであろう。

委員会での協議事項の結果（アウトカム）は所管局に提出され、所管局や議会などの議論や採決を通じて最終決定され、政策として施行されていくのが一般的であるが、年に2、3回、多くて4、5回開催の委員会にあっては、所管局の行政担当者との協力関係を維持することが大切であった。

“なれあい”になっては絶対にいけないが、円滑に委員会を運営するためには、担当スタッフとの協力の関係をつくることが必要であり、それには最終的な目標の共有化と相互のコミュニケーションづくりが不可欠であることを実感してきた。それまでに交流のなかった人びととの協同作業の実現には、これが必要なのである。

委員にとっては、所管局とその担当者が最大のステイクホルダーである。それに対して、行政の担当者にとっては、所管局内外の関連部局や議員、首長、企業、NPOなどの団体、そして市民などの多様な主体がステイクホルダーになっている。

このような関係から、私は担当スタッフ以外のステイクホルダーと接触はいっさいとらないことにした。ステイクホルダーのなかには委員に接触して意見を述べたいと思っていることもあるかもしれないが、担当スタッフにはステイクホルダーの意向がかなり反映されていると考えていたからである。

要するに、“なれあい”になることを避け、緊張感をもって対応しなければならないが、委員にとって、行政担当者が最大のステイクホルダーであるという考え方を貫徹させてきた。委員会用の資料は担当スタッフが提出し、それにもとづいて委員が協議し、まとめの作業を行うという分担関係をしっかりつくりあげることが大切なのである。

もっとも、委員会によっては主なステイクホルダーの代表者を委員にとり入れて発言させている場合もある。このような場合、自由に発言できるわけであるから、一切接触しないといった禁欲には無関係になる。

ところで、横浜市や神奈川県などの委員会にかかわってわかったこととして、かなり適任の委員が選出されていることがある。この地域は各種の専門家が居住しているだけでなく、ヒューマン・リソース（人的資源）が豊富な東京に近く、地域イメージがいいので、委員の選出には困らないという事情があるのだろう。すでに述べたが、私にとっても委員会はいろいろな分野の人びとと交流できる、社会教育や生涯学習の場であったかもしれない。その意味では、ありがたい場になった。

そして、1. はじめにで書いたように、委員会での経験は私に「生の現実」や「生きた問題」を認識させることになり、大学のなかでは得られなかった無形のものを与えてくれている。かくして、私の経営学はより実践的な志向性をもつことになった。さらにそれだけでなく、経営の対象はそれまでの企業中心のものから、行政、マチ、地域の経営へと拡大してきたといえる。

（注）

- ¹ 冒頭の『経営学と私』で、これまでの活動について収集する努力を行っている。しかし、すべてを収録できたか若干不安である。
- ² 公文版の開発支援は、このフォーラムのあと1987年から89年にかけて行われている。89年には亜細亜大学教授馬場房子、幸田浩文とキャリア・スタッフの「女子の適職テスト」の開発支援を行うとともに、横浜の文化のクリエイターである有隣堂の生涯学習事業の開発支援に従事している。そして、90年から91年にかけて、第百生命のライフプランにかかわる新製品開発を支援している。また、91年には日本航空電子工業株式会社の自己啓発教材「社員能力開発マニュアル」の開発支援を行った。
- ³ このときの主な成果として、神奈川県労働部からの委託研究の報告書『高齢者雇用共同事業所のモデル研究開発』（私の学部ゼミナール生や大学院生であった、佐々徹、寛保夫、田中雅人などとの共同研究、1993年）がある。
- ⁴ このときの主な成果は、神奈川県雇用開発協会編『高齢従業員継続雇用に関する典型企業ヒアリング調査報告書』（共著、99年）にまとめている。
- ⁵ 『勤労よこはま』への私の執筆には、以下がある。「企業におけるキャリア開発プログラム」（1987年9月）、「横浜経済の活性化」（97年1月）、「製造業の復権と人材育成」（98年1月）、「活力あるコンベンション都市の創造」（99年1月）、「21世紀の働き方を考える」（2001年1月、座談会）、「21世紀を迎えた

経営と労働」(03年1月)、「『働く』ことを考える——仕事の現在と未来」(04年1月)がある。そして、『労働かながわ』には以下がある。「高齢者の雇用について」(05年10月)、「高齢化への県内企業の取り組み」(98年8月)、「中高年(エルダー)の起業を考える」(2000年10月)。

- ⁶ 社会教育や生涯学習の影響をうけるなかで、横浜アカデミー『自遊人ジャーナル』(1999年3月)に「自遊人の時代へ」(記事)のほか、横浜市大教授で哲学・倫理学を担当していた内藤純郎の紹介をうけて、短歌会『波濤』には以下のエッセイを書いてきた。「形式と創造」(1997年3月)、「経営の意味としての「つくる」」(98年10月)、「自然と人工」(99年11月)、「20世紀産業文明を越えて」(2000年11月)、「品性と自由」(01年10月)、「人生と季節」(02年10月)、「近道とまわり道」(03年7月)、「『思いを書く』」(04年5月)、「机をもたない学者の話」(05年8月)、「みせる文化と隠す文化」(07年4月)。

これらは、96年に神奈川新聞にかいた「プラス作用の経営を！」(1月8日)、「八景島の顧客満足」(2月12日)、「女性の継続雇用進む」(3月11日)、「経済的保証のない学歴」(4月22日)、「他人に迷惑をかけない」(6月17日)、「21世紀の中小企業像」(8月5日)、「改革進む中国の企業」(9月16日)、「シルバー世代の活用を！」(11月18日)、の経営学者としての発言とは少しちがっている。

- ⁷ これらなどにより、2001年には神奈川県社会教育委員会連絡協議会、02年には横浜市教育委員会の表彰をうけている。

- ⁸ この時期に限定した中小企業問題への取り組みとしては、これとは別に「これからの中小企業を考える」(1999年、講演、ヨコハマ・金沢経営研究会)、「スモール・ビジネス(第2創業のためのビジネス・コア)の事業計画と展開」(99年、講師、桐生地域地場産業復興センター)、「シニア創業合宿セミナー」(2000年、講師、雇用能力開発機構)、「これからの中小企業経営を考える」(2000年、講演、神奈川県商工会議所連合会)、「さがみはらビジネスプラン・コンテスト」(2000年、審査員、さがみはら産業創造センター)、「これからの中小企業のあり方について」(01年、講師、ヨコハマ地区金融機関交流会議、川崎地区金融機関交流会議)、「第2次創業としての経営戦略」(01年、講師、桐生市地域地場産業振興センター)、「中小企業診断士2次試験面接委員」(01年)などがある。

- ⁹ はまわざについては、拙監修『横浜産業のルネサンス』(2007年、学文社)の第4章(拙稿)を参照されたい。

- ¹⁰ もっとも、この時期の私にとっては、コンベンションはまだ学習の対象になったばかりの段階であった。のちに、1998年には横浜市企画局・(財)横浜コンベンション・ビューローから依頼されて、『コンベンション機能を生かした都市部活性化方策』(調査報告書、佐々徹、川口恵一、池田玲子などとの共著)をつくり、同じ年の日本経営教育学会全国大会での「国際コンベンション・シティを目指した都市再創造——横浜市を事例として——」を共同発表している。99年には前述の注5の『勤労よこはま』への執筆、横浜青年会議所での「活力ある横浜のマチづくりとコンベンションについて」の講演、横

浜青年会議所第15回横浜経済人会議「千客万来の横浜をめざして——スポーツコンベンションが創る賑わい——」でパネラー役などを担当してきた。

- ¹¹ 1989年の日本経営教育学会の関東部会で、「女性の能力開発と企業」を主宰し、有隣堂のトップマネジメントであった篠崎孝子にもレポーターになっていた。以後、いろいろな場で教示してもらったことに感謝している。その後のなかでは、2. ですでに述べた「女子の適職テストの開発」（89年）のほか、「女性の職業能力の育成を考える」（96年、講師、横浜市女性管理職の会（あゆみの会））、「女性のための経営学」（96年、講師、横浜商工会議所婦人会）、「女性と現代経営」（96年、企画と講師、横浜市立大学リカレント講座）、「これからの企業経営」（97年、講師、横浜商工会議所婦人会）、「第4次よこはま女性計画」（98年3月28日、読売新聞記事）などがある。

- ¹² 指定管理者制度については、対外的にはあまり活動はなかった。横浜青年会議所第21回横浜経済人会議（2005年）でこの制度の講師を行っている。

- ¹³ これ以外には、全国人事委員長会議（都道府県と政令指定都市）、関東甲信越地区人事委員長会議などへの出席・開催もとめられていたので、委員3名でこれらへの出席に対応していた。就任当時、横浜市、川崎市と神奈川県による人事委員長会議も開催されていたが、のちに中止になっている。

- ¹⁴ この前後の活動としては、1999年の「元気なヨコハマになるために」（ヨコハマ未来地図100人委員、シンポジウム、コーディネーター）、2000年の「ウミと未来への架け橋——ヨコハマの新たな挑戦」（運輸省関東運輸局・横浜市など、シンポジウム、コーディネーター）、2001年の「横浜市企画局ゆめはまシンポジウム」（パネラー）、03年の「横浜の発展戦略を考える」（横浜商工会議所、座談会）、04年の「みなとみらいから横浜を考える」（横浜市立大学リカレント講座、コメンテーター）、04年の「横浜のリソースを活用したものづくりフォーラム」（横浜市経済局）、05年の「地域におけるクリエイティブ・リソースの発展と活性化」（クリエイティブBizヨコハマフォーラム、パネラー）などがある。

- ¹⁵ 横浜市監査事務局との関係は、それまではほとんどなかったが、1998年の横浜市監査事務局が担当した関東都市監査委員会役員会で、「これからの経営——オープン性をめぐって」の講師を引き受けている。

(2014.10.6.)